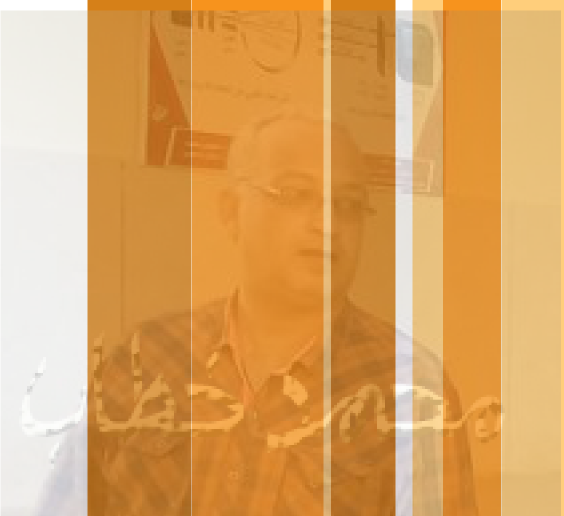
الوحدة
السابعة

دور مجلس الأمناء
في اللامركزية والحوكمة الرشيدة
واللائحة الداخلية



مقدمة:

إن الاهتمام الحالي لوزارة التربية والتعليم هو إحداث نقلة نوعية فى تطوير المؤسسة التعليمية على مستوى المدرسة، حيث يتم دعم المدارس ومجتمعاتها المحلية لممارسة الإدارة المتمركزة على المدرسة لتمكين كل مدرسة من تحسين أدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية لدى تلاميذها، على أساس المعايير القومية، وصولاً إلى الاعتماد التربوي وضمان الجودة. ولتحقيق هذا الهدف تبنت وزارة التربية والتعليم مدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة باعتبارها الوحدة الرئيسية التى يتم فيها فعل التغيير والتطوير.

ويتم التطوير وفق هذا المدخل على أساس دعم الصلاحيات الإدارية والمالية والتربوية للإدارة على مستوى المدرسة لتصبح إدارة لامركزية ولتحقيق هذا المدخل لابد من وجود مبادىء تنظيمية أساسية منها بناء حوكمة رشيدة تستند على المشاركة المجتمعية فى جميع قرارات المدرسة ويتطلب الحوكمة الرشيدة إلى جانب المشاركة المجتمعية الفاعلة قيادة متميزة وقواعد واضحة للمتابعة والتقويم .

يلعب مجلس الأمناء والجمعية العمومية من أولياء الأمور دور قيادي فى ممارسة الحوكمة الرشيدة ومبادئها على مستوى المدرسة. لذاً فإن هذه الوحدة تركز على موضوعات أساسية تساعد أعضاء مجلس الأمناء لتحقيق الإدارة اللامركزية من خلال تفعيل نظم الحوكمة الرشيدة بالمدرسة وتتضمن ما يلى:-

- مفهوم اللامركزية و أهميته في الإدارة التربوية.
- مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميته في تحقيق الإدارة اللامركزية.
- كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من خلال القيادة المدرسية ومجلس الأمناء بالمدرسة.
- كيفية إعداد لائحة داخلية للمدرسة تساعد على إرساء نظم الحوكمة الرشيدة وصولاً لإدارة لامركزية.

الهدف العام: إكساب أعضاء مجلس الأمناء القدرة على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الإدارة اللامركزية بالمدرسة.

الأهداف التفصيلية:

بنهاية الوحدة يكون أعضاء مجلس الأمناء قادرون على:

- فهم مصطلح اللامركزية وأهميته في تطوير العملية التعليمية بالمدرسة .
- فهم مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهميتها في الإدارة المدرسية .
- تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق إدارة لامركزية بالمدرسة .
- إعداد لائحة داخلية للمدرسة تساعد على إرساء نظم الحوكمة الرشيدة بالمدرسة.

مخرجات الوحدة:

١. تحديد قائمة بأدوار ومسئوليات أعضاء المجلس في تحقيق اللامركزية والحوكمة الرشيدة بالمدرسة.
٢. إعداد لائحة داخلية للمدرسة تساعد على إرساء نظم الإدارة المركزية والحوكمة الرشيدة بالمدرسة.



عدد الجلسات: ٥ جلسات

زمن الجلسة: ٩٠ دقيقة

إرشادات للأخصائي الاجتماعى عند تنفيذ الوحدة:

- الإطلاع على الخطة الاستراتيجية للوزارة والمعايير القومية للتعليم ومعايير الاعتماد والجودة فيما يتعلق بموضوع الوحدة.
- نموذج اللائحة الداخلية المرفق هو للاسترشاد ويمكن للمجلس أن يجرى تعديلات عليه.
- فى حالة وجود لائحة داخلية بالمدرسة، يمكن أن تصبح الجلسات الخاصة بذلك لمراجعة وتنقيح اللائحة الموجودة فى ضوء اللامركزية ومبادئ الحوكمة الرشيدة.
- لابد من إشراك المجلس والأطراف المعنية فى إعداد اللائحة لضمان الملكية والمشاركة والتنفيذ فيما بعد.



الجلسة الأولى

اسم الجلسة : مفهوم اللامركزية و أهميته في الإدارة التربوية.

هدف الجلسة : بنهاية الجلسة يكون أعضاء مجلس الأمناء قادرون على:

- إدراك مفهوم اللامركزية وأهميته في العملية التعليمية.
- تحديد أدوار ومسئوليات أعضاء المجلس في تحقيق اللامركزية على مستوى المدرسة.

زمن الجلسة : "٩٠ دقيقة"

الطرق المستخدمة : عصف ذهني – مناقشة – حوار– محاضرة قصيرة – مجموعات عمل

الأدوات المستخدمة : ورق قلاب – أقلام

الخطوات الإجرائية	الطرق المستخدمة	المرفقات المستخدمة	الزمن
١- يرحب الأخصائي بالحضور ويشرح هدف الوحدة والمخرجات المتوقعة منها وهدف الجلسة الأولى.			٥ ق
٢- يقوم الأخصائى بعمل عصف ذهني مع الحاضرين عن مفهوم وأهمية اللامركزية في التعليم ويقوم بتسجيل إجاباتهم على الورق القلاب ويصل معهم إلى اتفاق حول مفهوم اللامركزية و أهميته في التعليم مرفق (١). قد يستخدم دراسة الحالة مرفق (٢) لإدارة النقاش حول الموضوع. ثم يقوم بعرض تقديمي حول موضوع اللامركزية.	عصف ذهني ومحاضرة ومناقشة	مرفق (١) مرفق (٢)	٢٥ ق
٣- يقوم الأخصائي بتقسيم الحاضرين إلى مجموعتين عمل ويقوم بتوزيع الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم (الفصل الثانى والرابع) للمجموعة الأولى والقرار الوزاري رقم ٣٣٤ للمجموعة الثانية، ويطلب من كل مجموعة قراءة الملف الخاص بها جيداً والإجابة على النقاط التالية: ● تحديد البنود التي تدعم اللامركزية داخل المدرسة بصفتها وحدة العمل من واقع الخطة الإستراتيجية (الفصل الثاني والرابع). ● ماً هي المواد الواردة في القرار الوزاري رقم ٣٣٤ والتي تدعم مفهوم اللامركزية. ● في ضوء العبارات التي تم تحديدها بالمجموعتين، يسأل الحضور عن: ما الذي يمكنك عمله كعضو مجلس أمناء لتحقيق اللامركزية بالمدرسة؟	مجموعات عمل		٣٠ ق
٤- يطلب الأخصائي من كل مجموعة عرض ما تم التوصل إليه وفتح مناقشة مفتوحة بين المجموعتين حول العبارات الورادة بالقرارات الوزارية التى توصلت إليها كل مجموعة والتى توضح مفهوم اللامركزية.	مناقشة		١٠ ق

٥- بعد الانتهاء من تحديد كل النصوص الواردة بالقرارت الوزارية والتى تدعم اللامركزية يطلب الأخصائي من الحاضرين الاتفاق على الأدوار والمسئوليات التي يمكن أن يقوم بها أعضاء المجلس لتحقيق الإدارة اللامركزية بالمدرسة في ضوء العبارات التي تم تحديدها و تحويلها إلى إجراءات عملية يمكن تنفيذها داخل المدرسة.	مناقشة		١٥ ق
٦- يشكر الأخصائى الحضور ويمهد للجلسة القادمة.			٥ ق



مرفق (١)

اللامركزية في العملية التعليمية

مفهوم اللامركزية:

إن كلمة اللامركزية لها مضامين مختلفة على سبيل المثال:

تعرف اللامركزية بأنها:

درجة عدم تركيز السلطة، أي تشتت السلطة وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة أو على مستوى الدولة.

اللامركزية كمفهوم شامل:

نقل السلطة تشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات الحكومية العامة إلى المستويات الدنيا.

يقصد باللامركزية فى مجال التعليم:

عملية نقل الصلاحيات من مستويات اتخاذ القرارات المركزية إلى مستويات تقديم الخدمة وذلك من خلال منح المزيد من صلاحيات اتخاذ القرار على مستوى المدرسة والإدارة التعليمية فى حين تظل المهام التنفيذية من متابعة وتخطيط وتطوير المنهج لكل من المديريات والوزارة.

أهمية الإدارة اللامركزية فى التعليم:

لامركزية التعليم ليست هدفاً فى حد ذاتها بل هى وسيلة للارتقاء بجودة العملية التعليمية، هذا وتستلزم ضخامة منظومة التعليم فى مصر التحرك تجاه اللامركزية وذلك لتحقيق العدالة والتغيرات النوعية فى العملية التعليمية. كذلك تؤدى إلي تحسين ملموس في معايير الكفاءة، والشفافية، والمساءلة، والاستجابة في تقديم الخدمة التعليمية.

فلامركزية التعليم قد تعني تلبية أفضل للأولويات المحلية، فعندماً يصبح لدى المدرسين والنظام والأهالي مزيد من سلطات اتخاذ القرار، من المفترض أن ينعكس ذلك في مستوى جودة أفضل، حيث يكون لديهم مصلحة قوية في تحقيق تحسن في الخدمة، وبالتالي فإن الهدف من لامركزية التعليم هو التوصل إلي:

- **أساليب أفضل لإدارة الموارد المجتمعية المتاحة:** من خلال المصادر الحكومية أو القطاع الخاص أو المجتمع المدنى من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.
- **تخفيف الأعباء الإدارية عن الإدارة المركزية وعن الإدارة العليا:** ويعنى ذلك أنه بدلاً من اضطلاع الإدارة المركزية ديوان الوزارة باتخاذ كافة القرارات لكل أجزاء الوزارة، تتولى كل إدارة تعليمية ومديرية بل ومدرسة اتخاذ ما تراه مناسباً لها من قرارات.
- **إعداد الكوادر الإدارية:** اللامركزية تساعد في إعداد صف ثاني وثالث من الكفاءات الإدارية بالوزارة، وهو الذي سيعد بمثابة تدريب لأولئك العاملين لارتقاء مناصب أعلى في المستقبل.
- **رفع الروح المعنوية للعاملين.**
- **المرونة في الأداء والسرعة في اتخاذ القرار:** ويؤدى ذلك إلى التيسير من عملية تغيير أوتعديل أوحتى إلغاء القرار استجابة للظروف المحيطة أو المستجدات من الأحداث.
- **الاستجابة لاحتياجات البيئة:** وذلك نظراً لأن كل إدارة أو هيئة تابعة للوزارة تعمل في منطقة مختلفة وبيئة مختلفة ذات ظروف خاصة واحتياجات متباينة.
- **تحسين جودة القرار:** من شأن كل ما سبق الإشارة إليه أن يؤدى إلى تحسين جودة عملية اتخاذ القرار في كل أجزاء الوزارة.

مبررات ودوافع تطبيق اللامركزية فى النظام التعليمي:

تختلف المبررات والدوافع التي تفسر توجه العديد من الدول نحو مزيد من التطبيق للامركزية في مجال التعليم ومن ذلك:

- الرغبة في تحسين جودة العملية التعليمية.
- زيادة الفرص التعليمية المتاحة من خلال إفساح مجال أوسع للقطاع الخاص.
- تحسين إدارة التعليم.
- مواجهة العجز والضغوط في الموارد اللازمة لتمويل التعليم.
- إقامة نظام مدرسي يطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة والديمقراطية ومساءل من قبل المجتمع.
- إدخال درجة أكبر من المرونة والإبداع في النظام التعليمي، لتمكين الطلاب من المنافسة في ظل نظام العولمة.
- الاستجابة للتيارات المتصاعدة والمعبرة عن عدم الرضاء وعدم الثقة في نظام التعليم.

معوقات تطبيق اللامركزية في النظام التعليمي:

قد يواجه تطبيق اللامركزية مجموعة من التحديات والمعوقات كالآتي:

- **مشاكل في اتخاذ القرارات من المستويات الأدنى:** ويحدث ذلك بشكل أساسي بسبب عدم كفاءة وتدريب تلك المستويات على أصول وقواعد اتخاذ القرارات مع عدم وجود معلومات كافية لديهم.
- **تهرب المستويات الأدنى من اتخاذ القرار:** ويظهر ذلك جلياً في قيام المستوى الأدنى بالاتصال الدائم بالمستوى الأعلى لسؤاله في كل صغيرة وكبيرة تعرض عليه أو التأشيرة على كل قرار بضرورة تصديق الإدارة الأعلى عليه.
- **شيوع الفوضى وعدم النظام:** ويحدث ذلك عادة إذا ما تم التحول بشكل سريع وغير مخطط بدقة ووضوح، وفى هذه الحالة يحدث نوع من الفوضى الإدارية، التضارب بين القرارات المختلفة، الخلاف بين بعض الإدارات حول صلاحيات كل منها وحدوده التنظيمية.
- **مخالفة اللوائح والقوانين:** هناك اعتقاد خاطئ أن اللامركزية هي نظام مرن غير روتيني ويعظم من حرية اتخاذ القرارات المناسبة على حساب الالتزام باللوائح والقوانين .مماً يؤدى إلى الكثير من الممارسات السلبية والتي أن حدثت سوف تؤدى إلى إلغاء النظام اللامركزي والعودة إلى النظام القديم.
- **وجود ثقافة تنظيمية غير مشجعة:** مثل رفض الإدارة المدرسية دور مجلس الأمناء، وفهم مجلس الأمناء لطبيعة دوره بشكل خاطئ.
- **مركزية الإدارة المالية:** مما يؤدى إلى افتقاد القيادات على مستوى الإدارة والمدرسة إلى الموارد والصلاحيات المالية المناسبة.
- **التضارب فى تفسير القرارات الوزارية:** وغياب المحاسبية مما يؤدى إلى زيادة عدد الشكاوى المقدمة من مستويات مختلفة ويزيد العبء على كاهل القيادة بمهام غير ضرورية.

متطلبات تطبيق اللامركزية على مستوى المدرسة:

إن تطبيق نظام اللامركزية يسبقه العديد من الإجراءات والمتطلبات التنظيمية والفنية والقانونية . ومن أجل إنجاح الإدارة اللامركزية بالمدرسة وتعظيم إيجابياتها وتقليل آثارها السلبية على العملية التربوية لابد من توفير جميع المتطلبات الضرورية الواجب توفرها لتسلم الإدارة الذاتية على مستوى المدرسة مثل:

- ملائمة النظام المدرسي مع بيئته وتنشيط دور المدرسة في الحياة الاجتماعية.
- توفير ميزانية تتوافق مع نظام اللامركزية.
- تعليمات ولوائح مثل اللائحة الداخلية للمدرسة.
- نظام للمحاسبية متمركز على الأداء.
- وجود قيادة متميزة وقواعد واضحة للمتابعة والتقييم.
- شراكة فعالة مع المجتمع المدنى وأولياء الأمور وغيرهم.



مرفق رقم (٢)

دراسة حالـة

فى إحدى المدارس التي كانت ضمن الوحدة المجمعة بالقريه ونتيجة لزيادة عدد التلاميذ بها وعدم وجود فصول صالحة للعملية التعليمية، قام مدير المدرسة عدة مرات بتقديم مذكرات للسيد مدير الإدارة التعليمية يطلب فيها الموافقة على اعتماد ميزانية لإصلاح وتجهيز بعض الأماكن لإعدادها كفصول للتلاميذ والتي كانت سابقاً معدة لتربية الدواجن ثم أهملت بعد فشل المشروع وتركت دون استخدام. وبناء عليه قام السيد مدير الإدارة برفع هذه المذكرات إلى مديرية التربية والتعليم وإلى الهيئة القومية للأبنية التعليمية ثم انقضى العام الدراسي دون اتخاذ أي إجراء، بينماً بقى التلاميذ طوال هذه المدة فى فناء المدرسة. وكذلك اشتكى المدرسون من وجود حالة ارتباك فى الجدول المدرسي.

محاور المناقشة:

١. هل يمكن أن يتدخل مجلس الأمناء فى معاونة إدارة المدرسة على القيام بعملية الإصلاح للمبانى؟
٢. ساعد باقتراحاتك فى دعم المجلس بالبيانات والأفكار والطرق التى تساعده على الاتصال بالإدارات المختصة لإقناعهم باتخاذ قرار تفويض إدارة المدرسة فى التنفيذ.



الجلســة الثانيـة

اسم الجلسة : مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميته في تحقيق الإدارة اللامركزية.

هدف الجلسة : بنهاية الجلسة يكون أعضاء مجلس الأمناء قادرون على:

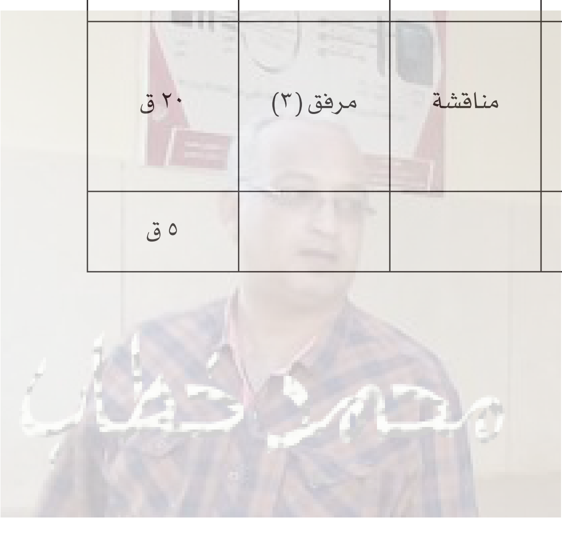
- إدراك المفهوم الحقيقي للحوكمة الرشيدة و أهميتها فى تحقيق الإدارة اللامركزية.
- فهم مبادىء الحوكمة الرشيدة والتى تدعم الإدارة اللامركزية.

زمن الجلسة : "٩٠ دقيقة"

الطرق المستخدمة : عصف ذهني - مناقشة - مجموعات عمل

الأدوات المستخدمة : ورق قلاب - أقلام

الخطوات الإجرائية	الطرق المستخدمة	المرفقات المستخدمة	الزمن
١- يرحب الأخصائي بالحضور ويشرح هدف الجلسة وعلاقتها بالجلسة السابقة.			٥ ق
٢- يوزع الأخصائي نسخ من (المجال السادس من الوثيقة المتكاملة لمعايير المدرسة الفعالة) و(المجال الثانى من معايير هيئة ضمان الجودة والاعتماد) ثم يقوم بعمل حوار ومناقشة حول هذه المعايير ومفهوم وأهمية الحوكمة الرشيدة. ثم يقوم بعرض تقديمي حول المفهوم والأهمية.	عصف ذهني ومناقشة	مرفق (١)	١٥ ق
٣- يقوم الأخصائي بتقديم عرض عن مبادىء الحوكمة الرشيدة.	مناقشة	مرفق (٢)	١٠ ق
٤- بعد الانتهاء من عرض المبادىء الأساسية للحوكمة الرشيدة يقوم الأخصائي بتقسيم المشاركين إلى مجموعتين عمل لتوزيع المبادىء بينهم: المجموعة الأولى مسئولة عن ٤ مبادىء والمجموعة الثانية مسئولة عن ٣ مبادىء. ويطلب من المجموعتين الأجابة عن السؤال التالى: كيف يمكن ممارسة كل مبدأ من مبادئ الحوكمة الرشيدة السابقة؟ وقبل أن تبدأ المجموعات فى العمل يقوم الأخصائي بعرض مثال للإجابة على هذا السؤال حتى يستطيع المشاركين العمل فى ضوئه.	مجموعات عمل		٣٥ ق
٥- يطلب الأخصائي من كل مجموعة عرض ما تم التوصل إليه وفتح مناقشة مفتوحة بين المجموعتين حول الإجابة التى توصلت إليها كل مجموعة والتى توضح بعض الإجراءات لممارسة الحوكمة الرشيدة بالمدرسة. بعدها يمكن أن يستخدم الأخصائي مرفق (٣) إذا كان هناك احتياج لذلك.	مناقشة	مرفق (٣)	٢٠ ق
٦- يشكر الأخصائي الحضور ، ويمهد للجلسة القادمة.			٥ ق



مرفق (١)

الحوكمة الرشيدة

مفهوم الحوكمة الرشيدة:

تعني الحوكمة الرشيدة ممارسة عملية صنع القرار والقيادة داخل المدرسة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أولياء الأمور والعاملين بالمدرسة والمعنيين من المجتمع المحيط للمشاركة الكاملة في صنع القرار. كماً تعنى إدارة العمل فى إطار من المشاركة المجتمعية الفعالة.

نظام الحوكمة الرشيدة هو الذي يحقق ما يلي:

- نظام يحقق أقصى درجة ممكنة من مشاركة أولياء الأمور والعاملين بالمدرسة والأطراف المعنية الأخرى في عمليات اتخاذ القرارات ورسم السياسات للعمل.
- نظام يحقق مساحة أكبر من الشفافية في التعامل، ويتيح وسائل المعرفة وتدفق المعلومات الخاصة بالمدرسة لجميع المعنيين.
- نظام يضع أسس متكاملة لتحقيق المساءلة والمحاسبة، فتصبح القيادة المدرسية مسئولة بشكل مباشر وبصفة دورية أمام المعنيين من داخل وخارج المدرسة.
- نظام يتيح الفرصة داخل المدرسة لحرية الرأي وتكوين وجهات نظر مختلفة ويعتبر أن اختلاف الرؤى هو ظاهرة صحية تعمل على تطوير العمل وتقوية مشاعرالانتماء للمدرسة.
- نظام يفرز مجلس منتخب بطريقة ديمقراطية وعلى أسس صحيحة مما يعطى الفرصة لأكبر عدد من الأفراد في المشاركة.

أهمية الحوكمة الرشيدة فى المدرسة:

- فإن ممارسة الحوكمة الرشيدة تعد عنصراً هاماً يسهم في تحقيق مصداقية المدرسة.
- تقيم الحوكمة الرشيدة نظاماً لتوزيع المسئوليات والسلطات وتعريف حدودها، وتقوي أواصر الاتصال الفعال، بل وتدعم أيضاً الممارسات القوية للإدارة. وكنتيجة لهذا، يتم توفير جوا من الثقة والتعاون بين مجلس الأمناء، وأعضاء الجمعية العمومية والمهتمين، وباقي الجمهور.
- تستجيب المدرسة ذات الحوكمة الرشيدة للتغيير على نحو أكثر ديناميكية مما يحقق الإرتقاء بجودة العملية التعليمية.
- الحوكمة الرشيدة تحقق التخطيط الفعال لتطوير المدرسة، وجلب الموارد اللازمة، والالتزام بالمبادئ القانونية والأخلاقية، وتعزيز صورة المدرسة أمام المجتمع والمسئولين الحكوميين.
- تساعد الحوكمة الرشيدة على حفظ التوازن وإيجاد الرقابة اللازمة لعمليات ممارسة السلطة وصنع القرار داخل المدرسة، بالإضافة إلى تحقيق فعالية الإدارة.



مرفق (٢)

مبادئ الحوكمة الرشيدة

أهم مبادئ الحوكمة:

١. وضوح الهدف
٢. المساءلة
٣. الشفافية
٤. تمثيل القاعدة الشعبية
٥. المشاركة
٦. الأدوارالواضحة لمهام مجلس الأمناء
٧. تداول المناصب القيادية المسئولة بالانتخاب

أولاً: وضوح الهدف:

من المهم أن تكون لكل مدرسة خطة إستراتيجية تحتوى على المكونات الأساسية من الرؤية الخاصة بالمدرسة وبيان رسالتها ولابد أن تعبر رؤية المدرسة والرسالة بوضوح وإحكام عن الهدف العام للمدرسة والغرض من وجودها في المجتمع. ولكى تعبر الرؤية والرسالة عن مدى وضوح الهدف، لابد أن يشارك جميع الأطراف المعنية فى صياغتهما ولابد أن يعلن عنهما لجميع الأطراف داخلياً وخارجياً.

ثانياً: المساءلة:

يقصد بالمساءلة "تقديم كشف حساب عن تصرف ما" وتعد المساءلة من القيم الأساسية في أي ثقافة ديمقراطية، وهى الضمان الأساسي على أن السلطة في أي منظمة حكومية وغير حكومية تجرى ممارستها في حدود القانون والضمير العام في المجتمع دون أى تجاوز. ويرتبط مفهوماً المساءلة والشفافية ارتباطاً طردياً فكلما زاد التمسك بالمساءلة وإعمال آلياتها ازدادت مساحة الشفافية، وكماً يؤدى الإيمان بالشفافية إلى تحقيق مساءلة أفضل.

تنطوى المساءلة على ركنين أساسيين هماً "السؤال" و "الثواب والعقاب"

السؤال: تنطوي المساءلة على عدة أبعاد أساسية هي:

١. **الإعلام:** من حق من يسأل الشخص / الفرد عن قيامه بتصرف ما أن يحصل على المعلومات المتعلقة بهذا التصرف.
٢. **التفسير:** من حق كل من يسأل الشخص/ الفرد عن قيامه بتصرف ما أن يحصل على تفسير عن أسباب القيام بالتصرف على هذا النحو.
٣. **الحوار:** تنطوي المساءلة على حوار بين من يسأل ومن يسأل. وهى بذلك تختلف عن الرقابة الصامتة الأحادية التي تمارسها جهة لها حق الرقابة على جهة أخرى مثلاً هيئة الرقابة الإدارية.
٤. **القبول العام:** تشمل المساءلة مساحة من التوقع على المستوى الاجتماعي. فعلى سبيل المثال فإن ممارسة السلطة لا يجب أن تلتزم فقط بالقانون واللوائح بل لابد أن تخضع للاستحسان العام. فهناك تصرفات قد تتم وفق القانون لكنها تجسد سلوكاً لا أخلاقياً لا يرضاه ضمير المجتمع.

الثواب والعقاب: يتضمن الركن الثاني من المساءلة إقرار "الثواب والعقاب" فبعد تقييم التصرف أو السلوك موضع المساءلة، يأتي دور الثواب والعقاب، وذلك لأن كل شخص/مسئول يقوم بتصرف يجب أن يتحمل تبعاته، ولاً يجب أن يمضى دون ثواب أو عقاب. من الملاحظ أن كلاً الجانبين يكملان بعضيهماً البعض. فبدون الثواب والعقاب لا تكتمل المساءلة، و لا يمكن اللجوء إلى الثواب والعقاب بدون توفر الركن الأول من المساءلة أي جمع المعلومات والتفسير والحوار ومساحة التوقع.

مستويات المساءلة:

تقسم مستويات المساءلة عادة إلى مستويين:

١. **مساءلة أفقية:** يقصد بالمساءلة الأفقية هي المساءلة التي تقوم بها جهة / شخص تتمتع بنفس القدر من المساواة مع الجهة / الشخص الذي يخضع للمساءلة. مثال على ذلك عندماً يقوم أولياء الأمور بمساءلة المدرسة.

٢. **مساءلة رأسية:** فهي تقوم بها جهة/شخص تتمتع بسلطة ووضع متميز في مواجهة الجهة/الشخص الذي يخضع للمساءلة. مثال على ذلك عندماً يخضع المستوى الادارى الأدنى للمستوى الأعلى.

كيف تتحقق المساءلة؟

أى مدرسة تقوم مجموعة من البرامج والأنشطة تتم على أساسها المساءلة وتتكون هذه البرامج من (مدخلات – عمليات – مخرجات) حيث أن هناك نوعاً من المساءلة يختص بكل مرحلة من هذه المراحل. هناك أربعة مراحل أو مستويات للمساءلة ذات طبيعة تصاعدية تبدأ من المستوى الأول وتزيد إلى المستوى الرابع. وحتى تتحقق المساءلة يجب إعطاء اهتمام متوازن لمراحل المساءلة الأربع التالية:

١. **المساءلة التقليدية:** تهدف المساءلة التقليدية إلى التأكد من امتثال المدرسة (العاملين بها والقائمين عليها) للقوانين واللوائح المعمول بها، لذلك لا يحق اتخاذ قرار مخالف للقواعد القانونية التي سبق وضعها، كماً لا يجوز اتخاذ قرار بواسطة شخص قيادي أو موظف إداري لم يفوض سلطة تؤهله للقيام بذلك. والى جانب هذه القواعد العامة فإن هناك آليات تستخدم لتحقيق المساءلة التقليدية، أهمها خضوع المرؤوسين للرئيس، وقيام وحدات فنية متخصصة بعمليات المراجعة من داخل المؤسسة وخارجها. وبجانب الاهتمام بالإجراءات والقواعد القانونية في المساءلة كذلك يتم الاهتمام بطرق إنفاق الموارد العامة وسبل توظيف الطاقات البشرية.

٢. **مساءلة البرامج:** تنصب مساءلة البرامج على نتائج الأنشطة الخاصة بالمدرسة والتى يتم من خلالها وضع أهداف المدرسة موضع التطبيق، وبذلك يكشف هذا المستوى من المساءلة حجم الأداء الفعلي للمدرسة. هناك مجموعة من التساؤلات التي تثار حول تنفيذ البرامج يمكن من خلالها تحقيق المساءلة كالتالي:

- هل يجرى تنفيذ البرامج وفق الأهداف المحددة؟
- هل يجرى تنفيذ البرامج بكفاءة وفاعلية؟ وهل هناك أي انحراف في التطبيق عن القواعد القانونية واللوائح والنظم المعمول بها؟
- هل الموارد المخصصة كافية ؟ وهل يتم الاستفادة منها بكفاءة وفاعلية؟
- هل حققت البرامج العوائد المتوقعة أم لا؟
- هل يتوافق النظام المحاسبي السائد مع المبادىء والمعايير المساءلة المعمول بها؟

٣. **مساءلة العملية:** والمقصود بالعملية هو جملة العمليات والأنشطة التي يتم خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات. وتتحقق المساءلة على مستوى العملية من خلال عدة مؤشرات ومعايير كمية لبرنامج معين. وتعزز المشاركة في المساءلة من قدرة أولياء الأمور والمجتمع على التأثير على طريقة تنفيذ البرامج من أجل تحقيق عوائد إيجابية.

٤. **المساءلة الاجتماعية:** تنصب المساءلة الاجتماعية على ما يمكن تسميته بالآثار المجتمعية لبرامج. وأنشطة المدرسة وتقترب مما يمكن تسميته بالمساءلة الاستراتيجية، والتى تهتم بالأساس بمدى التزام المدرسة بدورها الاجتماعي إزاء المجتمع وأولياء الأمور.



ثالثاً: الشفافية:

هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق، وإطلاع العاملين بالمدرسة والجمهور العام، عن أوجه القصور في الأداء العام أو في ممارسات الحوكمة داخل المدرسة. هذا كماً أن المدرسة تعلن أنها مستعدة دائماً لتلقي النقد عن سياستها في أي وقت وهو ما ينعكس على كل من التقرير السنوي والتقييم السنوي لأنشطتها وبرامجها. وتؤدى المساءلة والشفافية إلى تنفيذ البرامج بكفاءة وفعالية ومحاربة كافة سبل الفساد والممارسات اللاخلاقية وتؤدى أيضاً إلى تعظيم دور أولياء الأمور والمجتمع فى تحسين جودة الخدمة المقدمة وهو ما يؤدى إلى زيادة فعالية المدرسة. ويوجد عدد من المؤشرات تدلل على وجود الشفافية بالمنظمة منها:

- تدفق معلومات دقيقة عن الأنشطة.
- وجود تقارير دورية
- وجود مصادر إعلام (نشرة شهرية – كتاب سنوي – شرائط فيديو – إنترنت)
- نشر ميزانية المدرسة (أسماء الجهات الممولة – بنود الميزانية – أوجه الإنفاق)

رابعاً: تمثيل القاعدة الشعبية:

ويقصد بتمثيل القاعدة الشعبية تمثيل مجموعة الأفراد المهتمين برسالة المدرسة (الجمعية العمومية – مجلس الأمناء – اللجان – مهتمين) وأنشطتها العامة وبالتالي تنشأ لديهم الرغبة في مساندة المدرسة. حيث يزيد من مصداقية المدرسة أمام القاعدة الشعبية أن يؤخذ فى الاعتبار آراء القاعدة الشعبية.

خامساً: مبدأ المشاركة الإيجابية:

المشاركة عملية هامة جداً في كيان الحوكمة الرشيدة، والمقصود بالمشاركة هناً هي مشاركة وتجاوب أعضاء الجمعية العمومية والمهتمين بالعملية التعليمية بالأنشطة والبرامج والعمليات التي تتم داخل المدرسة، وكلما زادت مساحة هذه المشاركة كلما تحققت عملية الديمقراطية الداخلية في المدرسة. المشاركة هي العملية التي من خلالها يمارس الفرد دوراً داخل المدرسة، وبها تكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة وأفضل الوسائل التي تحقق وتنجز هذه الأهداف.

مستويات المشاركة

لا يمكن المساواة بين جميع صور المشاركة في المدرسة وفى مجالات الحوكمة الرشيدة، فهناك مستويات مختلفة من المشاركة يمكن تحديدها فى مستويان من المشاركة داخل المدرسة هما:

١. **المشاركة الأولية أو المباشرة:** وهى مشاركة مباشرة في عمليات هامة وجوهرية خاصة بالمدرسة، وكى يصنف العضو على أنه مشارك بطريقة مباشرة عليه أن يتواجد بالفعل بعض المرات المتكررة داخل المدرسة، وأن يتواصل مع أعضاءها أو القائمين عليها. ومن أمثلة الأنشطة التي تصنف كأنشطة مشاركة أولية أو مباشرة ما يلى:
   - الإقبال على الأنشطة التطوعية بداية من عضوية الجمعية العمومية أو عضوية إحدى اللجان العاملة.
   - الترشيح في الانتخابات لعضوية مجلس الأمناء و المشاركة في لجان مجلس الأمناء.
   - مناقشة الأمور العامة الخاصة بالمدرسة ومسيرتها ومستقبلها مع آخرين داخل المدرسة، والاهتمام بكل هذه الأمور بشكل متواصل.

٢. **المشاركة الثانوية أو غير المباشرة: ومن أمثلتها:**
   - المعرفة والاهتمام بما يتم داخل المدرسة، ومتابعة أخبار وتطورات تلك الأحداث والبرامج.
   - المشاركة في أحد أنشطة المدرسة وتقديم بعض الجهد والوقت التطوعى.
   - التجاوب والتعاطف مع رسالة وبرامج المدرسة.



سادساً: الأدوار الواضحة لمهام مجلس الأمناء:

طبقًا لمفهوم الحوكمة الرشيدة فإن المدارس تدار من خلال مجموعة منتخبه ومنظمة من أولياء الأمور والمجتمع المتطوعين لديهم سلطة جماعية لوضع سياسة المدرسة والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها بالاشتراك مع مجموعة العاملين والموظفين بالمدرسة، وذلك فى صورة مجلس أمناء المدرسة. لذاً يعتبر التحديد الواضح للمسئوليات الفردية لعضو مجلس الأمناء بما يتوافق مع احتياجات المدرسة من العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة.

ترتبط الحوكمة الرشيدة ارتباطاً وثيقاً بممارسات الإدارة الجيدة والتي تعد جزء لا يتجزأ من عمل المدرسة، وعلى الرغم من أن وظيفتي الحوكمة والإدارة قد تبدوان للوهلة الأولى متشابهتين في عملية التخطيط إلا أنه من الضروري التمييز بينهما.

الفرق بين وظفيتى الحوكمة و الإدارة:

- تركز الحوكمة على تحقيق مصداقية المدرسة وزيادة شرعيتها داخل المجتمع.
- تهدف الإدارة إلى تعظيم إنتاجية المدرسة حيث يترجم فريق الإدارة السياسات والخطط الاستراتيجية العلياً لمجلس الأمناء إلى عمليات وإجراءات ملموسة على المستوى التنفيذي.

سابعاً: تداول المناصب القيادية بالانتخاب:

هناك عدة أسماء ومصطلحات أساسية في هذا المجال منها: الاقتراع والتصويت والانتخاب والاستفتاء، وبعضها يعتبر مرادف للآخر، وإن كان البعض مختلف تماماً في المعنى الدقيق. ففي الغالب يقصد بكل من عمليتي التصويت والاقتراع شيئًاً واحدًا، وهى وظيفة هامة يتم بناء عليها التعبير عن الرأي الغالب في المجموعة، وذلك بإتاحة الفرصة لكل فرد في التعبير عن رأيه تجاه قضية ما.



مرفق (٣)

نموذج لممارسات الحوكمة الرشيدة على مستوى المدرسة

مبادئ الحوكمة	مؤشرات تحققها
وضوح الهدف	• يقوم المجلس بإعداد وتوزيع تقريره السنوى وباقى المطبوعات متضمناً الرسالة مصدقاً عليها من الجمعية العمومية ويتأكد من إعلام القاعدة الشعبية بها . • يقوم المجلس بعرض بيان الرسالة على الجمعية العمومية وتوضع في مكان واضح بالمدرسة. • يقوم المجلس بمراجعة بيان الرسالة والتصديق على هذه المراجعة من الجمعية العمومية بالاقتراع كل ------.
المشاركة	• يقوم المجلس بالتخطيط للاجتماعات ووضع جدول الأعمال. • السماح لأعضاء الجمعية العمومية بالاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الأمناء . • يتم إعداد وتوزيع جدول أعمال اجتماعات مجلس الأمناء قبل موعد انعقاده. • يُعقد اجتماع مجلس الأمناء دورياً (مرة كل شهر على الأقل). • المدرسة لديها لائحة داخلية مكتوبة وموزعة على أعضاء المجلس الأمناء، وأعضاء الجمعية العمومية على دراية بهذه اللائحة. • تتيح اللائحة الداخلية للمجلس الفرصة أمام الأعضاء لإبداء الرأى فى الموضوعات المطروحة للمناقشة فى اجتماعات مجلس الأمناء . • يتم اتخاذ قرارات مجلس الأمناء بالاقتراع وتدرج نتائج الاقتراع الفردي فى محضر الاجتماع. • يضم مجلس الأمناء فى عضوية لجنتين أو أكثر أعضاء من الجمعية العمومية والمجتمع. • يجذب المجلس عدد ---- من المتطوعين من الجمعية العمومية للمشاركة في تنفيذ بعض أنشطة المجلس. • يعقد اجتماع الجمعية العمومية أكثر من مرة خلال العام. • ممثلون من الجمعية العمومية يحضرون اجتماعات المجلس بصفتهم مراقبين.
المساءلة	• يقوم المجلس بشكل منتظم بإعداد تقارير دورية عن أنشطته وتوزيعها على أعضاء المجلس والجمعية العمومية والأجهزة الحكومية المعنية وأفراد المجتمع. • يقوم المجلس بإجراء مسح سنوى حول مدى رضي الأعضاء عن أعمال المجلس. • المجلس يقوم بعمل تقييم خارجي لأدائه مرة واحدة كل عام ويقوم بعرضه علي المعنيين.
الشفافية	• يقوم المجلس بإعداد وتوزيع محاضر الاجتماعات التى تتضمن قراراته على العاملين بالمدرسة وأعضاء الجمعية العمومية بصفة منتظمة ولأعضاء من المجتمع من غير أعضاء الجمعية العمومية. • تسجل قرارات مجلس الأمناء بالاقتراع الفردى. • يقدم المجلس عرض داخل المدرسة لما تم فى اجتماعاته (بعض القرارات المصيرية) بصفة دورية.

مبادئ الحوكمة	مؤشرات تحققها
تمثيل القاعدة الشعبية	• تصل آراء القاعدة الشعبية (عن طريق تمثيلهم فى مجلس الأمناء) إلى أجهزة الحوكمة الداخلى بالمدرسة • يعمل مجلس الأمناء على زيادة مشاركة وحضور أعضاء الجمعية العمومية وأفراد المجتمع وزيادة عدد الحاضرين في الجمعية العمومية من عام لأخر. • يسعى مجلس الأمناء أن يكون لديه لجنتين فأكثر من أعضاء الجمعية العمومية. • يتيح المجلس بشكل منتظم فرصاً لأعضاء القاعدة الشعبية للتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم وأولوياتهم خلال اجتماعات مجلس الأمناء . • يوجد لدي المجلس قاعدة بيانات عن أعضاء الجمعية العمومية وتكون محدثة بشكل دوري. • وجود خريطة علاقات لدي المجلس مع المؤسسات والهيئات القائمة بالمجتمع. • نجاح المجلس في تنفيذ ما لا يقل عن نشاطين بالتعاون مع مؤسسات من القاعدة الشعبية.يقدم المجلس عرض داخل المدرسة لما تم فى اجتماعاته (بعض القرارات المصيرية) بصفة دورية.
انتخاب مجلس الأمناء وتداول المسئوليات القيادية	• أن يقضى أعضاء مجلس الأمناء فترة خدمة محددة بالمجلس ويتم استبدالهم بعدها . • أن يتم تغيير رئيس مجلس الأمناء بالانتخاب بعد فترة خدمة بما لا يتجاوز فترتين انتخابيتين بالمجلس.
الأدوار والمسئوليات الواضحة لمجلس الأمناء	• المجلس لديه دليل يتضمن مسئوليات وأدوار مجلس الأمناء ووصف وظيفى لمختلف وظائف المجلس. • المجلس لديه دليل يتضمن مسئوليات وأدوار مجلس الأمناء ويقوم بتعريف الأعضاء الجدد بهذه المسئوليات.



الجلســة الثالثة

اسم الجلسة : كيفية تطبيق مبادىء الحوكمة الرشيدة بالمدرسة.

هدف الجلسة : بنهاية الجلسة يكون أعضاء مجلس الأمناء قادرون على:

- تحديد خطوات اجرائية لتطبيق مبادىء الحوكمة الرشيدة بالمدرسة .
- إعداد خطة عمل تنفيذية لتطبيق مبادىء الحوكمة الرشيدة بالمدرسة

زمن الجلسة : "٩٠ دقيقة "

الطرق المستخدمة : مناقشة – حوار – مجموعات عمل

الأدوات المستخدمة : ورق قلاب – أقلام

الخطوات الإجرائية	الطرق المستخدمة	المرفقات المستخدمة	الزمن
١- يرحب الأخصائي بالحضور ويوضح هدف الجلسة وعلاقتها بالجلسة السابقة.			٥ ق
٢- يقوم الأخصائي بتقسيم الحاضرين إلى مجموعتين عمل ويقوم بتوزيع دليل الممارسات المتميزة للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (الجزء الخاص بالمجال الرئيسى الأول وهو القدرة المؤسسية مع التركيز على المجال الفرعى الثانى والرابع)، يعطى لكل مجموعة مجال فرعى واحد ويطلب من كل مجموعة قراءة المجال الخاص بها جيداً وتحديد مجموعة الخطوات الإجرائية المقترحة فى كل مجال والتى تحقق مبادىء الحوكمة الرشيدة.	مجموعات عمل		٣٠ ق
٣- يطلب الأخصائي من كل مجموعة عرض ما تم التوصل إليه وفتح مناقشة مفتوحة بين المجموعتين للاتفاق بينهماً على قائمة موحدة لمجموعة من الخطوات الإجرائية لتطبيق مبادىء الحوكمة الرشيدة من واقع المعايير القومية لضمان الجودة والاعتماد.	حوار ومناقشة		١٥ ق
٤- بعد الانتهاء من تحديد القائمة الموحدة لمجموعة الخطوات الإجرائية لتطبيق المبادىء الأساسية للحوكمة الرشيدة يقوم الأخصائي بعرض تقديمى حول كيفية تحويل هذه الإجراءات إلى خطة عمل يقوم بتنفيذها أعضاء المجلس ثم يعرض نموذج للخطة ويطلب من الحاضرين الاشتراك معاً لإعداد خطة العمل التنفيذية لكل الإجراءات المقترحة. مرفق (١)	حوار	مرفق (١)	٢٠ ق
٥- يطلب الأخصائي من أحد الأعضاء القيام بعرض الخطة التى تم إعدادها وفتح مناقشة حول مضمون الخطة وإلى أى مدى تساعد على ترسيخ مبادىء الحوكمة الرشيدة بالمدرسة وصولاً لدعم إدارة لامركزية قابلة التحقيق.	مناقشة مجموعات عمل		٢٠ ق
٦- يشكر الأخصائي الحضور ويمهد للجلسة القادمة.	مناقشة		١٠ ق

مرفق (١)

خطة عمل تنفيذية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بالمدرسة

	النشاط	المسئول	تاريخ التنفيذ	التكلفة	ملاحظات

أمين السر   المدير التنفيذى   رئيس المجلس



الجلسة الرابعة

اسم الجلسة : تطوير اللائحة الداخلية للمدرسة.

هدف الجلسة : بنهاية الجلسة يكون أعضاء مجلس الأمناء قادرون على:

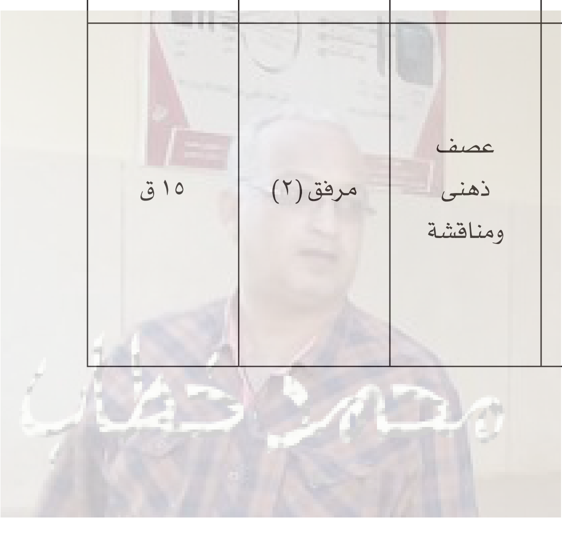
- معرفة مفهوم اللائحة الداخلية وأهميتها لتطوير الإدارة المدرسية الفعالة.
- تحديد العقبات المختلفة التى يمكن أن تواجه اللائحة وكيف يمكن التغلب على تلك العقبات.
- تحديد المكونات الرئيسية للائحة، وامكانية التوفيق بين اللائحة والأنظمة المدرسية الأخرى.

زمن الجلسة : "٩٠ دقيقة "

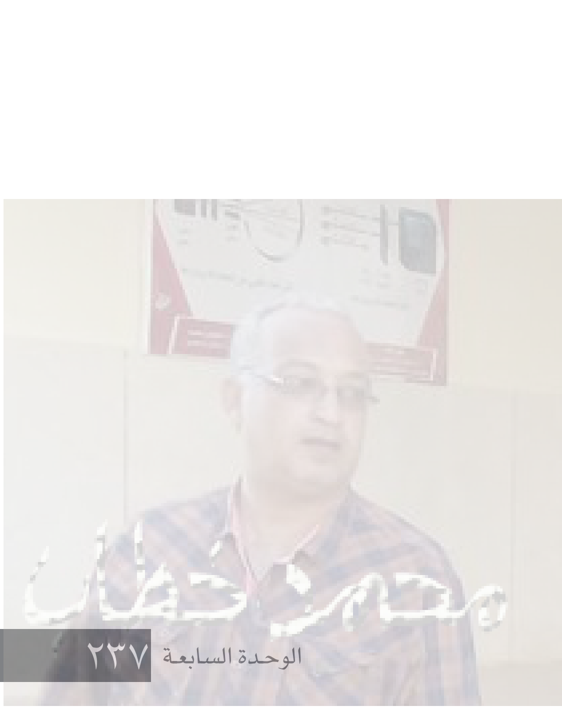
الطرق المستخدمة : مناقشة – حوار – مجموعات عمل – عصف ذهني – محاضرة قصيرة

الأدوات المستخدمة : ورق قلاب – أقلام

الخطوات الإجرائية	الطرق المستخدمة	المرفقات المستخدمة	الزمن
١- يرحب الأخصائي بالحضور ويوضح هدف الجلسة وعلاقتها بالجلسة السابقة.			٥ ق
٢- يقوم الأخصائي بعمل عصف ذهني عن مفهوم اللائحة الداخلية للمدرسة ويقوم بتسجيل الإجابات على ورق قلاب ويصل مع الحضور إلى اتفاق حول المفهوم، ثم يقوم بعرض تقديمي. مرفق (١)	عصف ذهني	مرفق (١)	١٠ ق
٣- يقوم الأخصائي بتقسيم الحاضرين إلى ٣ مجموعات عمل (المجموعة الأولى: أولياء الأمور بالمجلس، المجموعة الثانية: المهتمين بالتعليم، المجموعة الثالثة: المعلمين وإدارة المدرسة) ويقوم بطرح سؤال للمجموعات عن أهمية اللائحة الداخلية لكل من (مجلس الأمناء – المدرسة – المجتمع – الإدارة التعليمية) ، بحيث تكون المجموعة الأولى مسئولة عن تحديد الأهمية لمجلس الأمناء والثانية للمجتمع والثالثة عن المدرسة والإدارة التعليمية معاً. ثم يطلب الأخصائي من كل مجموعة عرض ما تم التوصل إليه وفتح مناقشة بينهم للاتفاق على أهمية اللائحة الداخلية لكل طرف من الأطراف السابقة، ثم يقوم بعرض تقديمي. مرفق (١)	عصف ذهنى محاضرة ومناقشة ومجموعات عمل	مرفق (١)	٣٠ ق
٤- بعدها يقوم الأخصائي بطرح سؤال على الحاضرين حول التحديات التى تواجه وضع اللائحة و طرق التغلب عليها لكل من: ● المدرسة ● الإدارة التعليمية ● مجلس الأمناء ويقوم بتسجيل إجاباتهم على الأوراق القلابة ويصل معهم إلى اتفاق حول أهم التحديات وكيفية التغلب عليها، ثم يقوم بعرض تقديمي. مرفق (٢)	عصف ذهنى ومناقشة	مرفق (٢)	١٥ ق



٥- يقوم الأخصائي بتوزيع كروت ملونة على الحاضرين و يطلب من كل عضو تسجيل بند واحد فى كل كرت يصلح أن يكون بند فى اللائحة و يطلب منهم تعليق هذه الكروت و ترتيبها فى مجموعات متشابة (مثال: كل الكروت المتعلقة بالنواحى المالية) و يفتح نقاش حول ما تم التوصل إليه. ثم يقوم بعرض تقديمي حول المكونات الرئيسية للائحة. مرفق (٣)	مناقشة	مرفق (٣)	١٥ ق
٦- بعدها يقوم الأخصائي بعمل عصف ذهنى للحاضرين للإجابة على السؤال التالى: ما هى الإجراءات التى سوف يقوم بها المجلس لإعداد لائحة داخلية للمدرسة؟ ويقوم بتسجيل إجاباتهم على الأوراق القلابة و يصل معهم إلى اتفاق حول هذه الإجراءات وتوزيع المسئوليات لتنفيذها (مثال: تشكيل لجنة مصغرة لإعداد مسودة اللائحة - ....).	عصف ذهنى		١٠
٧- يشكر الأخصائي الحضور ويمهد للجلسة القادمة مع أعضاء اللجنة المختصة بإعداد اللائحة.			٥ ق



مرفق (١)

تطوير اللائحة الداخلية للمدرسة

تعريف اللائحة الداخلية للمدرسة: هى عبارة عن تفسير الغموض في القرارات الوزارية، وهى عملية يتم من خلالها رسم سياسة العمل بالمدرسة ومتابعة تنفيذها في ظل القوانين والقرارات الوزارية.

أهمية اللائحة الداخلية المدرسية: إن اللائحة الداخلية تمثل محوراً جيداً نحو تفعيل اللامركزية. وتساعد على تطور النظام المدرسى من خلال عدد من المحاور الرئيسية كالآتى:

أولاً. مجلس الأمناء:

- تعظيم الاستفادة من الطاقات المتوفرة بمجلس الأمناء .
- وضع نظام داخلى يعمل كحافز طبيعى داخل المجلس.
- تنظيم العلاقة بين المجلس والكيانات الأخرى بالمدرسة (مجلس إدارة المدرسة، الإتحاد الطلابى، وهكذا).
- التأكيد على أهمية ربط المدرسة بالمجتمع وتفعيل المشاركة المجتمعية فى المستويات الأعلى لعمليات إتخاذ القرار، وذلك من خلال تشجيع المشاركة المجتمعية (جمعية عمومية للآباء ژ مهتمين) للإشتراك فى عمليات الإنتخابات.
- توفير آلية جيدة ولها شرعية القبول من قبل المدرسة والمجلس والجمعية العمومية بما يساعد على تنظيم عملية المساءلة من قبل المجلس للمدرسة، والجمعية العمومية للمجلس.

ثانياً. المدرسة:

- التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وتعظيم الإستفادة من عمليات التكامل بين المحاور المختلفة للعملية التعليمية (مدرس، دارس، منهج، إدارة،......).
- مساعدة الإدارة المدرسية لإتخاذ القرارات، وتلاشى عمليات الروتين.
- توضيح العلاقة بين الأدوار المختلفة.
- وضع نظم مدرسية تتوافق مع الظروف الخاصة بكل مدرسة، بما يساعد على توفير بيئة مناسبة محفزة للعاملين بالمدرسة.
- توفير مبدأ الشفافية فى إتخاذ القرارات المختلفة.
- توضيح العلاقة والحدود الإدارية لسلطات المدرسة والمستويات الأعلى (الإدارة – المدرسة)، وذلك من خلال مراجعة السلطات الممنوحة للمدرسة، وإعادة شرحها وتوضيحها للإدارة المدرسية، بما يمكن من وجود الأركان القانونية المحفزة لإتخاذ القرارات من قبل الإدارة المدرسية، وعدم الرجوع بإستمرار للمستويات الأعلى.
- يساعد وجود اللائحة على تفعيل الإدارة المدرسية المفوضة، أى عدم تركيز عمليات إتخاذ القرارات فى يد مدير المدرسة.

ثالثاً. المجتمع:

- وجود لائحة داخلية سوف تؤدى إلى زيادة الثقة من قبل المجتمع فى المدرسة كمؤسسة تعليمية ترعى ابنائهم.
- زيادة موارد المدرسة من المجتمع، نتيجة لوضع قواعد واضحة تمكن المجتمع (المانحين) من مراقبة عمليات التمويل وكيف تدار الموارد.
- زيادة مرونة المدرسة نحو تقديم خدمات مجتمعية بما يعمق العلاقة بين المدرسة والبيئة.

رابعاً. الإدارة التعليمية:

- سوف تساعد اللائحة على تقليل الأعباء من على كاهل العاملين بالمديرية، وتعطى لهم المزيد من الوقت لإدارة الأمور الاكثر أهمية، مثل وضع الإستراتيجيات والخطط العامة لتطوير الإدارة بدلاً من الإغراق فى الإجراءات الإدارية.
- زيادة الدعم الفنى المقدم من الإدارة للمدرسة نتيجة لتحول الإدارة من منظور التفتيش للتوجيه. اللائحة تعطى إجراءات واضحة للتصرف فى المواقف المختلفة ومن ثم فإن الحاجة للتوجية من الإدارة سوف تكون أكبر.
- يتحول دور الإدارة بشكل أكبر نحو الدور التنسيقى لنقل الخبرات والممارسات الناجحة بين الإدارات المختلفة.



مرفق (٢)

التحديات التى تواجه وضع اللائحة الداخلية المدرسية

اللائحة الداخلية تمثل نقلة جوهرية فى أسلوب العلاقات بين المدرسة والكيانات الأخرى ذات العلاقة (نظام تعليمى ڗ مجتمع)، ومن ثم فإنه من الضرورى أن تكون هذه الكيانات الأخرى مؤهلة ولديها الاستعداد للتعامل من منظور لامركزية المدرسة. وعلى الجانب الآخر يثار تساؤل حول مدى جاهزية المدرسة كوحدة تنظيمية للتعامل مع متطلبات اللامركزية والتى تمثل اللائحة الداخلية أحد أشكالها.

أهم التحديات التى تواجه وجود اللائحة و الأطروحات للتغلب عليها كالآتى:

التحدى	كيف يمكن التغلب عليه
أولاً: المدرسة	
• ضعف القدرات لدى الإدارة المدرسية لإتخاذ القرارات. • التخوف لدى الإدارة المدرسية من تحمل مسئولية أخطاء معينة. • عدم كفاية الموارد لدى المدرسة لتغطية القرارات المتخذة بشكل لامركزى. • ضعف التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المدرسة مما يحد من دور اللائحة فى الإدارة (إتحاد الطلاب، الأنشطة النوعية، الخ ...). • وجود بعض السلطات غير ممنوحة للمدرسة للتصرف بها مثال ذلك: – الثواب والعقاب (فى حدود قليلة جداً). – النقل أو تغيير أحد المدرسين.	• عمل خطة لتدريب العاملين بالمدرسة، للتمكن من إتخاذ القرارات وذلك بناء على توجيه الإدارة. • زيادة اللقاءات بين التوجيه المالى والإدارى من الإدارة والمديرية لبث الثقة لدى العاملين بالمدرسة. • تنشيط عمليات تعبئة الموارد الذاتية بالمدرسة (مهارات للعاملين – علاقات). • وضع خطة مجمعة لكل الأنشطة المدرسية مما يسهل إيجاد علاقات التداخل والتنسيق. • وضع نظام داخلى للحوافز، ومن ثم يمكن المدرسة من إستخدامه كأسلوب للإدارة. • زيادة عقد الإجتماعات بين المسئولين عن إتخاذ القرارات (الثواب – العقاب) فى المستويات الأعلى بحيث يتم الاسترشاد برأى مدير المدرسة. • عمل دراسة لتحديد مدى الحاجة لنقل بعض السلطات من المستوى الأعلى للمستوى الأقل وعرضها على السادة المسئولين بالوزارة لتعميمها.
ثانياً: مجلس الأمناء	
• ضعف التعاون بين مجلس الأمناء وإدارة المدرسة، وقد يكون مرجعية ذلك عدد من الأسباب منها: – ضعف القدرات الإدارية لمجلس الأمناء. – الإنتخابات أفرزت أفراد غير جادين فى تولى مسئولية مجلس الأمناء.	• عقد دورات تدريبية وإرشادية بواسطة الأخصائي الاجتماعى لمساعدة مجلس الأمناء. • وضع نظام لإجراءات العمل داخل المجلس بما يضمن فعالية كل أعضاء المجلس. • عمل نماذج إسترشادية لأعضاء مجلس الأمناء لتمكينهم من إتخاذ القرارات بيسر.

- عدم التفرغ لدى مجلس الأمناء لمسايرة القرارات المدرسية ومتابعتها أولاً بأول. - الشعور لدى المدرسة بأن سلطاتها يتم سحبها بواسطة مجلس الأمناء .	• توضيح الأدوار والمفهوم الجديد للإدارة المدرسية القائم على الفصل بين الحوكمة والإدارة، وأن دور مجلس الأمناء هو الإدارة الإستراتيجية والسياسات الخاصة بتطوير أداء المدرسة أكثر من كونه آلية تنفيذ .
ثالثاً : الإدارة التعليمية والمديرية	
• عدم وجود أهمية ودور للائحة بالنسبة للعاملين بالإدارة والمديرية، مما يؤدى إلى عرقلة عملية صناعة القرارات بشكل لامركزى إستناداً على اللائحة فى المدرسة. • وجود العديد من القرارات الوزارية والإدارية التى تصعب من عمل اللائحة. • يوجد عدد من القرارات فى المنظومة التعليمية ترسخ مفهوم المركزية.	• زيادة عقد اللقاءات مع العاملين بالإدارة والمديرية لشرح مفهوم اللائحة الداخلية. • إشراك العاملين بالإدارة المدرسية بمراحل وضع اللائحة المختلفة. • عمل كتيب إرشادى يجمع القرارات الوزارية والإدارية والنشرات، بما يسهل مراجعة اللائحة فى ضوئها والتأكد من عدم وجود تضارب. • عقد ورشة عمل وإجتماع تشاورى مع القيادات بالوزارة لدراسة فلسفة القرارات الصادرة ومحاولة الإتجاه نحو اللامركزية.



مرفق (٣)

مكونات اللائحة الداخلية

تحتوى اللائحة الداخلية للمدرسية على عدد من المواد المصاغة بطريقة قانونية تتناول الجوانب العامة لإدارة شئون المدرسة والتى تتضمن ما يلى:-

أولاً : الأحكام العامة

ثانيا : إدارة المدرسة

ثالثاً : إدارة الموارد بالمدرسة

رابعاً : تقويم الأداء ونظم التحفيز

خامساً : الشفافية والمحاسبية

سادساً : إدارة المعلومات والسجلات

سابعاً : التدريب ورفع القدرات

ثامناً : الإجازات الخاصة بالعاملين

تاسعاً : التعينات المؤقتة

عاشراً : أخرى من وجه نظر المجلس



الجلسة الخامسة

اسم الجلسة : إعداد مسودة اللائحة الداخلية للمدرسة.

هدف الجلسة : بنهاية الجلسة يكون أعضاء اللجنة المختصة بإعداد اللائحة قادرون على: إعداد المسودة الأولية للائحة الداخلية للمدرسة وفق القرارات و القوانين المنظمة بما يعكس نظم الحوكمة الرشيدة لتحقيق الإدارة اللامركزية.

زمن الجلسة : " ٩٠ دقيقة "

الطرق المستخدمة : مناقشة – حوار – مجموعات عمل – عصف ذهنى

الأدوات المستخدمة : ورق قلاب – أقلام

ملحوظة:

توجه الدعوة فى هذه الجلسة لكل من: أعضاء اللجنة المنبثقة من مجلس الأمناء الذين تم ترشيحهم فى الجلسة السابقة ، و السكرتير (الموظف المالى المختص) ، وموجه التربية الاجتماعية والموجه المالى والإدارى (إن أمكن).

الخطوات الإجرائية	الطرق المستخدمة	المرفقات المستخدمة	الزمن
١- يرحب الأخصائي بالحضور ويوضح هدف الجلسة وعلاقتها بالجلسة السابقة.			٥ ق
٢- يقوم الأخصائي بتذكرة الحضور عن مكونات اللائحة التى تم التوصل إليها بالجلسة السابقة ويناقش معهم الشكل المقترح لإخراجها ويقوم بتسجيل إجاباتهم على الأوراق القلابة ويصل معهم إلى اتفاق حول مكونات اللائحة والشكل العام لها ثم يقوم بعرض نموذج لائحة معد لمدرسة للاسترشاد به. مرفق (١)	عصف ذهني	مرفق (١)	١٥ ق
٣- بعدها يقوم الأخصائي بتقسيم الحاضرين إلى مجموعتين عمل المجموعة الأولى مختصة بالنواحى الإدارية والمجموعة الثانية مختصة بالنواحى المالية، و يقوم بتوزيع القرارات الوزارية ذات الصلة مثل: قرار رقم ٣٣٤، ٤١٧، وغيرها ...) بالإضافة إلى: تقارير وأوراق العمل التى تم إعدادها فى جلسات اللامركزية والحوكمة الرشيدة، ويطلب من كل مجموعة صياغة نصوص مواد اللائحة فى ضوء المكونات التى تم الاتفاق عليها سابقاً ووفق القرارات والقوانين المنظمة للعمل ويعكس نظم الحوكمة الرشيدة وصولاً لإدارة لامركزية بالمدرسة.	مجموعات عمل		٣٥ ق
٤- يطلب الأخصائي من كل مجموعة عرض ما تم التوصل إليه وفتح مناقشة مفتوحة بين المجموعتين حول المواد التى تم صياغتها وأخذ الملاحظات عليها.	مناقشة		٢٠ ق

٥- بعدها يطلب الأخصائي من كل مجموعة العودة مرة أخرى لمجموعات العمل لتعديل الملاحظات أو حذفها وصولاً إلى إعداد المسودة الأولية للائحة. ثم يطلب الأخصائي من كل مجموعة عرض المنتج النهائى الذى تم التوصل إليه بالمسودة.	مجموعات عمل		١٥ ق
٦- يقوم الأخصائي بعدها بطرح سؤال للحاضرين حول الخطوات القادمة لاستكمال عمليات المراجعة وعرضها على المجلس ككل فى جلسة رسمية لتعديلها أو إقرارها. ويقوم بتسجيل إجاباتهم على الأوراق القلابة ويصل معهم إلى اتفاق حول الخطوات المطروحة وتحديد توقيتات التنفيذ لكل خطوة ومسئولية التنفيذ للخطوات القادمة. مرفق (٢)	عصف ذهنى	مرفق (٢)	١٠ ق
٧- يشكر الأخصائى الحضورويمهد للجلسة القادمة مع المجلس لعرض مسودة اللائحة بعد انتهاء عمليات المراجعة للمسودة.			٥ ق



مرفق (١)

نموذج اللائحة المدرسية الداخلية

ديباجة:

تهدف اللائحة الداخلية للمدرسة إلى تعميق فلسفة اللامركزية فى الإدارة المدرسية، وذلك من خلال توفير بيئة موائمة، وإفساح المجال للعاملين فى المدرسة لإتخاذ القرارات بالأسلوب والتوقيت الذى يتناسب مع طبيعة البيئة التى يعملون بها. تم صياغة اللائحة الداخلية لتكون مرشداً فى ظل النظام العام للدولة والقرارات والوزارية والنشرات والكتب الدورية ولاً تتعارض معها. كماً أنه يتم إستحداث بعض القواعد الخاصة بطبيعة المدرسة: فيماً لا يتعارض مع القرارات الصادرة من المستوى الأعلى، على أن تكون المدرسة مكلفة بتنفيذ تلك النظم وخاضعة للمراقبة من المستويات الإدارية الاعلى بما يكفل الشفافية والمحاسبة. تم وضع اللائحة فى ظل قانون التعليم، والقرارات الوزارية ذات العلاقة.

محتويات اللائحة:

تحتوى اللائحة المدرسية الداخلية على (٦٠) مادة تتناول الجوانب العامة لإدارة شئون المدرسة.

أولاً: الأحكام العامة

تتكون الأحكام العامة من مجموعة المواد الخاصة بالتوجه العام للمدرسة والنظام العام الذى يحوكمة نظام الإدارة وعلاقة المدرسة بالأطراف المختلفة.

مادة رقم (١):

يتم تسيير أمور المدرسة طبقاً لما ورد بالنظام العام للدولة، والقوانين المتعلقة بالتعليم والقرارات الوزارية والنشرات، والكتب الدورية ذات العلاقة بالمدرسة.

مادة رقم (٢):

تعمل المدرسة فى ظل الرؤية والرسالة الخاصة بها، ويراعى إشراك كل الأطراف فى مراحل صياغة الرؤية والرسالة. ويتولى وضع الرؤية والرسالة الخاصة بالمدرسة فريق يضم أعضاء من مجلس الأمناء، والإدارة المدرسية، وإتحاد الطلاب ويجوز إضافة أفراد آخرين متطوعين حسب الحاجة لذلك.

مادة رقم (٣):

يجب أن تنشر الرؤية والرسالة بين جميع العاملين بالمدرسة والطلاب والمجتمع من أجل تفعيلها وتوظيفها كمحفز لربط المدرسة والمجتمع.

مادة رقم (٤):

يتم اعتماد الرؤية والرسالة فى إجتماع الجمعية العمومية للآباء والمعلمين، وكذلك أيضاً فى حالة تعديلها.

مادة رقم (٥):

تعتبر اللائحة سارية من تاريخ إعتمادها من الإدارة التعليمية، وذلك بعد عرضها وإعتمادها من الجمعية العمومية للآباء والجمعية العمومية للمعلمين، وذلك بأغلبية الثلثين على الأقل من الحضور فى الإجتماع القانونى.



ثانياً: إدارة المدرسة

مادة رقم (٦):

تتكون إدارة المدرسة من جهاز حوكمة (مجلس الأمناء)، وجهاز تنفيذى من مجلس إدارة المدرسة وأية تشكيلات أخرى نص عليها فى القرارات الوزارية.

مادة رقم (٧):

يخضع تشكيل مجلس الأمناء والمهام الخاصة به للقرارات الوزارية المنظمة فى هذا الصدد ويراعى أن يرفق القرار باللائحة كمرجعية لتوضيح المهام والمسئوليات.

مادة رقم (٨):

تشكل بالمدرسة مجموعة من اللجان المنبثقة عن مجلس الأمناء . وتكون المهمة الأساسية للجان هى تفعيل خطة مجلس الأمناء والعمل على توفير آلية جادة لتنفيذ ومتابعة قرارات مجلس الأمناء.

مادة رقم (٩):

تشكل اللجان من (٤) لجان أساسية وهى كالتالى: - لجنة التخطيط والمتابعة، لجنة إدارة الموارد، لجنة العلاقات العامة، لجنة تطوير الأنشطة الطلابية والسلوك، ويضاف لجان أخرى حسب الحاجة.

مادة رقم (١٠):

تشكل اللجان من ثلاثة أفراد على الأقل، على أن يكون من بينها أحد أعضاء مجلس الأمناء لإيجاد التواصل المستمر بين مجلس الأمناء واللجان. وتقوم كل لجنة بتقديم تقرير مبسط عن أعمالها أثناء إنعقاد جلسات مجلس الأمناء .

مادة رقم (١١):

يعقد كل ثلاثة أشهر إجتماع بين الكيانات المسئولة عن المدرسة (مجلس الأمناء، مجلس إدارة المدرسة، وممثلين للجان، والإتحاد الطلابى) وذلك لمناقشة تنفيذ الخطة المدرسية والتأكيد على فلسفة التنسيق والتعاون.

مادة رقم (١٢):

مدير المدرسة هو الجهة التنفيذية المسئولة عن تنفيذ خطة مجلس الأمناء، ويقدم لمجلس الأمناء تقريراً شفوياً خلال الإجتماعات الشهرية وتقريراً مكتوباً كل ثلاثة أشهر عن أهم إنجازات الخطة.

ثالثاً: إدارة الموارد بالمدرسة

مادة رقم (١٣):

تضع المدرسة خطة لتدبير وتعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ خطة المدرسة السنوية مع مراعاة تنويع المصادر والموارد.

مادة رقم (١٤):

يقوم على تنفيذ خطة تدبير وتعبئة الموارد الأخصائي الإجتماعى، أمين سر مجلس الأمناء أو من يحل محله فى حالة عدم وجود أخصائي اجتماعى بالمدرسة.

مادة رقم (١٥):

تمثل عملية تعبئة الموارد المحلية أحد المهام الرئيسية لمجلس الأمناء، وعليه فإن المجلس من خلال لجنة إدارة الموارد يبذل الجهد اللازم نحو تدبير الموارد المطلوبة.

مادة رقم (١٦):

يضع مدير المدرسة خطة لاستغلال الموارد المتاحة بالمدرسة بشكل اقتصادى، مما يدر عائداً مناسباً يساهم فى تنفيذ خطة المدرسة، ويجب أن لا يؤدى استغلال موارد المدرسة إلى ممارسات تتنافى مع رؤية المدرسة ورسالتها فى بث القيم الأخلاقية بالمجتمع.

مادة رقم (١٧):

يتم التعامل مع الموارد العينية والمالية التى يتم تعبئتها من خلال الإجراءات والقرارات المعمول بها فى وزارة التربية والتعليم بهذا الشأن، وطبقاً للقواعد الخاصة بإدارة المال العام.

مادة رقم (١٨):

يجوز أن تضع المدرسة نظاماً للحوافز بحيث تربط عملية تعبئة الموارد المجتمعية بنسب حوافز يتفق عليها، ويصدر بها قرار من مجلس الأمناء . مثال ذلك أن يتم وضع نسبة ٥ ٪ حوافز للعاملين بالمدرسة ممن ساهموا فى تنفيذ حملات تعبئة الموارد بنجاح.

مادة رقم (١٩):

تضع المدرسة نظاماً يمكن من تحقيق التحفيز اللازم للمانحين وتشجيعهم للاستمرار، مثال ذلك لوحة الشرف، حفلات التكريم، وهكذا. وفى حالة المساهمات الكبيرة يجوز بعد أخذ موافقة الجهات المعنية مكافأة المتبرع بإطلاق أسمه على أحد العلامات البارزة بالمدرسة، مثلاً فى حالة بناء معمل يتم إطلاق إسمه عليه.

مادة رقم (٢٠):

مجلس الأمناء بمساعدة الأخصائي الإجتماعى (أمين سر المجلس) يطور نظاماً لإدارة العمل التطوعى بما يساعد فى تنفيذ خطة المدرسة، مثال ذلك وضع نظام لاستقطاب المتطوعين وتدريبهم نحو تنفيذ بعض الأنشطة المدرسية المطلوبة، مثل فصول التقوية، عمل فصول محو أمية لأولياء أمور الطلاب، تنفيذ الأنشطة الرياضية، وهكذا.

رابعاً: تقويم الأداء ونظم التحفيز

مادة رقم (٢١):

يخضع العاملون المعينون من قبل وزارة التربية والتعليم لنظم تقييم الأداء والتحفيز المقررة بالقرارات الوزارية والإدارية والنشرات والكتب الدورية ذات الشأن.

مادة رقم (٢٢):

يجوز لمجلس الأمناء تشكيل لجنة لتقويم الأداء بشكل دورى أو غير دورى للوقوف على مدى تقدم العملية التعليمية.

مادة رقم (٢٣):

يقتصر دور لجنة التقويم على مراجعة نتائج تنفيذ الخطة وعمل دراسات تحليلية حول مستوى الطلاب من خلال مراجعة نتائج الإمتحانات الشهرية أو الفصلية وتقديم المقترحات بشأنها من أجل إتخاذ القرارات الملائمة.

مادة رقم (٢٤):

لمجلس الأمناء أن يدعو التوجيه الفنى لأحد المواد أو كلها لحضور اجتماعات المجلس حال مناقشة مقترحات تطوير أداء التلاميذ فى أحد المواد الخاضعة للتوجيه الفنى أو توجد بعض الملاحظات المراد مناقشتها مع التوجيه الفنى صاحب الإختصاص الأصيل فى إدارة العملية التعليمية داخل الفصل.

مادة رقم (٢٥):

لا يجوز توجيه ملاحظات فنية للمعلم إلا من خلال التوجيه الفنى الخاص به.

مادة رقم (٢٦):

فى حالة وجود ملاحظات لدى مجلس الأمناء حول الأداء المتعلق بأى من العاملين بالمدرسة، فإنه يجب مناقشتها مع مدير المدرسة والذى يقوم بدوره كراع؟ للعملية التعليمية داخل المدرسة باختيار الطريقة والوقت المناسب لتوصيل الملاحظة للشخص المعنى.

مادة رقم (٢٧):

يجوز لمجلس الأمناء أن يضع نظاماً للحوافز ويقره بقرار من المجلس لتحفيز العاملين المتميزين بالمدرسة، وأن يتم توفير الإعتمادات المالية لذلك من حصيلة تعبئة الموارد.

مادة رقم (٢٨):

لا يجوز لأى من أعضاء المجلس أخذ أية أنواع من البدلات عن الجلسات بصفتهم كأعضاء بالمجلس، ويجوز فى حالة الإنتقال للقيام بأعمال خاصة بالمدرسة أن يصرف لهم بدل انتقالات وإقامة أن استدعت الضرورة، بشرط موافقة المجلس على محضر صرف البدلات، وتكون البدلات فى حدود الموارد المتاحة وحسب التكلفة الفعلية ما لم ينص على غير ذلك فى القرارات والنشرات الوزارية، ويراعى أن تصرف تلك البدلات من حصيلة تعبئة الموارد الذاتية.

مادة رقم (٢٩):

يقيم أداء المجلس مرتين خلال العام، الأولى فى شهر يناير والثانية فى شهر مايو وذلك لتحديد أوجه التطور المطلوبة فى أداء المجلس.

مادة رقم (٣٠):

تشكل لجنة تقييم ومراجعة أداء المجلس من ثلاثة أفراد وهم: موجه أول التربية الإجتماعية بالإدارة، رئيس مجلس أمناء الإدارة، أحد أولياء الأمور النشيطين من غير أعضاء مجلس الأمناء .

مادة رقم (٣١):

تعمل لجنة التقييم والمراجعة على اتباع أسس التقييم الذاتى، وعلى مجلس الأمناء أن يتفهم أن دور اللجنة إستشارى وليس سلطوى أى أن ما ينتج عن اللجنة هو نصائح تصب فى الصالح العام لتطوير أداء المجلس.

مادة رقم (٣٢):

يجوز للجنة أن تستخدم النماذج المعدة لتقييم أداء مجالس الأمناء (مرفق نموذج مطور بواسطة مشروع تطوير التعليم) وهو ما يسهل عمل اللجنة ويمكنها من تنفيذ عملية التقييم بشكل نظامى.

مادة رقم (٣٣):

يناقش مجلس الأمناء تقرير لجنة التقييم فى أول إجتماع له بعد صدور التقرير، ويجب أن يتخذ الإجراءات اللازمة نحو تفعيل التوصيات الواردة به وتنفيذها .

مادة رقم (٣٤):

يجوز لمجلس الأمناء أن يقرر صرف البدلات المناسبة للسادة أعضاء لجنة التقييم الذاتى وذلك من حساب تعبئة الموارد الذاتية.

مادة رقم (٣٥):

فى حالة وجود تقصير من أحد أعضاء مجلس الأمناء مما يستوجب معه إتخاذ قرار نحو عضو ما، فإن للمجلس بأغلبية الثلثين أن يتخذ القرار المناسب مثل حرمان من عدد معين من الجلسات، أو رفع توصية للسيد وكيل الوزارة بشطب العضو من العضوية وفتح باب الترشيح على المنصب الخالى.

خامساً: الشفافية والمحاسبية

مادة رقم (٣٦):

مجلس الأمناء مسئول أمام الجمعية العمومية للآباء والجمعية العمومية للمعلمين ويجب أن يقدم خطته للاعتماد وأيضاً الموازنة فى أثناء انعقاد الجمعية العمومية العادية.

مادة رقم (٣٧):

أحد الأدوار الهامة لمجلس الأمناء هو العمل على نشر الوعى بالمشاركة وتحفيز أعضاء الجمعية العمومية للآباء والمعلمين للمشاركة الفعالة.

مادة رقم (٣٨):

تقع مسئولية تنشيط الجمعية العمومية ورفع درجة وعيها بأهمية المشاركة بشكل رئيسى ضمن اختصاصات الأخصائي الإجتماعى أمين سر المجلس.

مادة رقم (٣٩):

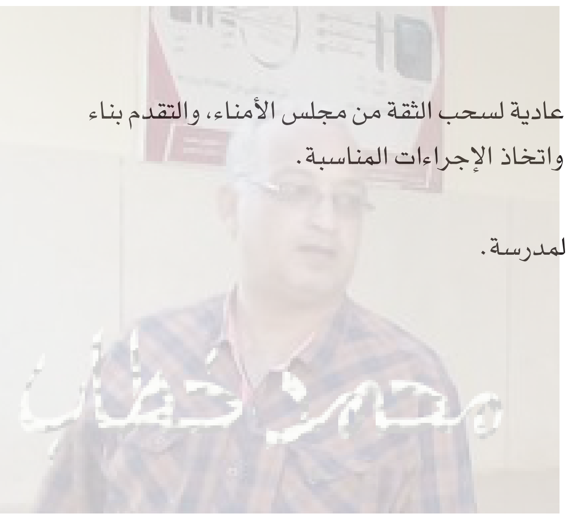
إذا رأت الجمعية العمومية العادية سحب الثقة من المجلس، فإنه يتم رفع توصية بهذا الشأن لرئيس مجلس أمناء الإدارة وذلك لإتخاذ الإجراءات المناسبة بالتنسيق مع السيد مدير الإدارة ووكيل الوزارة لاتخاذ القرار المناسب.

مادة رقم (٤٠):

يجوز لعدد ١٥ عضوا من الجمعية العمومية للآباء والمعلمين الدعوة لعقد جمعية عمومية غير عادية لسحب الثقة من مجلس الأمناء، والتقدم بناء على ذلك بطلب للسيد رئيس مجلس أمناء الإدارة للإعداد لعقد الجمعية العمومية غير العادية واتخاذ الإجراءات المناسبة.

مادة رقم (٤١):

يتولى أمين سر مجلس الأمناء عرض جميع القرارات الخاصة بالمجلس فى لوحة الإعلانات بالمدرسة.



مادة رقم (٤٢):

يضع مجلس الأمناء نظاماً لتلقى شكاوى أولياء الأمور وذلك من خلال صندوق الشكاوى أو أثناء الاجتماعات التى ينظمها مع أولياء الأمور للاستماع لآرائهم.

مادة رقم (٤٣):

جميع الشكاوى الواردة من أولياء الامور يجب أن تدرج فى محاضر إجتماعات مجلس الأمناء للمناقشة وإبداء الرأى والرد على صاحب الشكوى.

سادساً: إدارة المعلومات والسجلات

مادة رقم (٤٤):

تحتفظ المدرسة بالسجلات اللازمة لضمان توثيق الأنشطة المدرسية، وذلك فى ضوء التعليمات الوزارية الواردة بهذا الشأن. ويجوز للمدرسة أن تضع من السجلات وأنظمة حفظ الملفات ما يساعدها فى اداء أعمالها بالشكل المناسب.

سابعاً: التدريب ورفع القدرات

مادة رقم (٤٥):

وحدة التدريب بالمدرسة مسئولة عن وضع خطة التدريب فى بداية العام الدراسى بما يضمن رفع قدرات ومهارات العاملين بالمدرسة.

مادة رقم (٤٦):

يجوز لمجلس الأمناء بالتنسيق مع وحدة التدريب توفير برامج تدريبية خارج نطاق الموازنة المعتمدة من الوزارة من أجل توفير تدريب متميز للعاملين بالمدرسة، ويقوم المجلس بتدبير الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية المقترحة.

مادة رقم (٤٧):

تضع وحدة التدريب نظاماً لتفعيل العملية التدريبية داخل المدرسة، وذلك بوضع النماذج والسجلات اللازمة لتحديد الإحتياجات وتنفيذ التدريب ومتابعة وتقويم أثر العملية التدريبية.

مادة رقم (٤٨):

لمجلس الأمناء أن يقوم بإجراء التعلم بالمعايشة وذلك لرفع كفاءة العاملين بالمدرسة من خلال إرسال الأفراد للمعايشة فى مدارس مشهود لها بالتميز فى مجالات معينة لمدة لا تزيد عن أسبوع وذلك بتوفير النفقات اللازمة من حصيلة تعبئة الموارد الذاتية.

مادة رقم (٤٩):

يعتمد مجلس الأمناء خطة التدريب والمدربين فى بداية العام الدراسى.

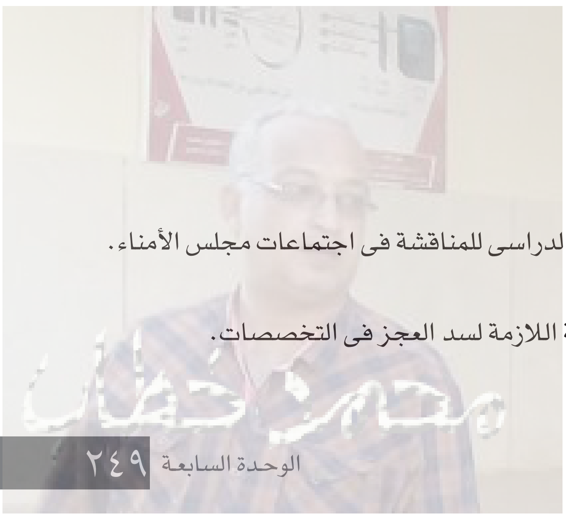
مادة رقم (٥٠):

العاملون الذين تم إرسالهم فى مهام تعليمية أو برامج تدريبية خارج المدرسة وعلى تكلفة حصيلة مجلس الأمناء / الجهود الذاتية يجب أن يوقعوا على إقرار بعدم ترك المدرسة قبل عام على الأقل ويرسل صورة للإدارة التعليمية للإحاطة.

ثامناً: الاجازات الخاصة بالعاملين

مادة رقم (٥١):

تخضع الإجازات الخاصة بالعاملين للقرارات الوزارية والنشرات الصادرة بهذا الشأن.



تاسعاً: التعينات المؤقتة

مادة رقم (٥٢):

يحصر مدير المدرسة عدد العجز فى التخصصات المختلفة ويقدم بها تقريراً فى بداية العام الدراسى للمناقشة فى اجتماعات مجلس الأمناء.

مادة رقم (٥٣):

مجلس الأمناء مسئول عن توفير الموازنة من خلال المصادر المختلفة لإجراء التعينات المؤقتة اللازمة لسد العجز فى التخصصات.

مادة رقم (٥٤):

يتم الإعلان عن الوظائف المطلوبة بالطرق المتاحة للمدرسة سواء داخل مبنى المدرسة أو خارجها وفى الأماكن العامة وذلك لفترة لا تقل عن ١٥ يوماً.

مادة رقم (٥٥):

يقوم سكرتير المدرسة بتلقى الطلبات ووضعها بشكل منظم لإجراء عمليات الإختيار.

مادة رقم (٥٦):

تشكل لجنة الإختيار بقرار من مجلس الأمناء، على أن يتضمن أحد أعضاء مجلس الأمناء (الآباء)، مدير المدرسة، وأقدم وكيل أو مدرس أول ويفضل أن يكون المدرس الاول من ذات التخصص المتقدم إليه الوظائف.

مادة رقم (٥٧):

تضع اللجنة نظاماً للإختبارات (تحريرية / شفوية) بما يضمن تحقيق العدالة وعدم التفرقة بين المتقدمين لأى سبب من الأسباب.

مادة رقم (٥٨):

بعد إجراء المقابلات يتم عمل كشف بدرجات المتقدمين وترتيبهم ورفع النتيجة لمجلس الأمناء للإعتماد وإتخاذ قرارات التعيين المؤقتة.

مادة رقم (٥٩):

فى حالة وجود صلة قرابة حتى الدرجة الثانية بين أحد الأفراد المتقدمين وأحد أعضاء اللجنة فإن العضو لا يحق له التصويت.

مادة رقم (٦٠):

يجوز لمجلس الأمناء فى حالة إتضاح عدم كفاءة الشخص المعين مؤقتاً، وذلك من خلال التقرير الذى يعده المدرس الأول المسئول عن المدرس المعين أو المدير المباشر فى حالة العمالة الأخرى غير التدريس أن يقوم المجلس بتوجيه إنذار أول وثانى خلال ١٥ يوماً وإذا لم يستجب للملاحظات يتم إنهاء عقده.



مرفق (٢)

الخطوات الإجرائية القادمة لإنهاء إعداد مسودة اللائحة الداخلية (أمثلة)

#	النشاط	المسئول	تاريخ التنفيذ	المخرجات	ملاحظات
١	كتابة اللائحة على الكمبيوتر				
٢	مراجعة مسودة اللائحة لغوياً				
٣	مراجعة الصياغات القانونية للمواد الواردة باللائحة (ممكن أن يكون مختص من الإدارة التعليمية)				
٤	عقد اجتماعات بؤرية مع الأطراف المعنية (معلمين ژ أولياء أمور طلاب ژ إداريين ......) لأخذ رأيهم و اشراكهم فى اللائحة وإعلامهم بها				
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					

ملاحظة:

- لابد أن يكون المسئول من أعضاء اللجنة المختصة بصياغة اللائحة.
- لابد أن يكون تاريخ التنفيذ لكل الخطوات قبل موعد اجتماع مجلس الأمناء لعرض اللائحة فى شكلها النهائى.

